

**HUBUNGAN KOMITMEN AFEKTIF DENGAN IKLIM ORGANISASI
DIMEDIASI OLEH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOURS*
PADA KARYAWAN**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Derajat Gelar S-2
Program Studi Magister Psikologi**



Diajukan Oleh :

**VITAVELA ILMAWATI
NIM : 201910440211009**

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG
Mei 2021**

HUBUNGAN KOMITMEN AFEKTIF DENGAN IKLIM ORGANISASI DIMEDIASI OLEH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOURS* PADA KARYAWAN

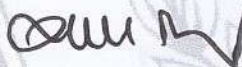
Diajukan oleh :

VITAVELA ILMAWATI
201910440211009

Telah disetujui

Pada hari/tanggal, **Jum'at/07 Mei 2021**

Pembimbing Utama



Dr. Tulus Winarsunu

Direktur
Program Pascasarjana




Prof. Akhsanul In'am, Ph.D

Pembimbing Pendamping



Dr. Nida Hasanati

Ketua Program Studi
Magister Psikologi



Dr. Iswinarti

TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

VITAVELA ILMAWATI

201910440211009

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari/tanggal, Jum'at/07 Mei 2021
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

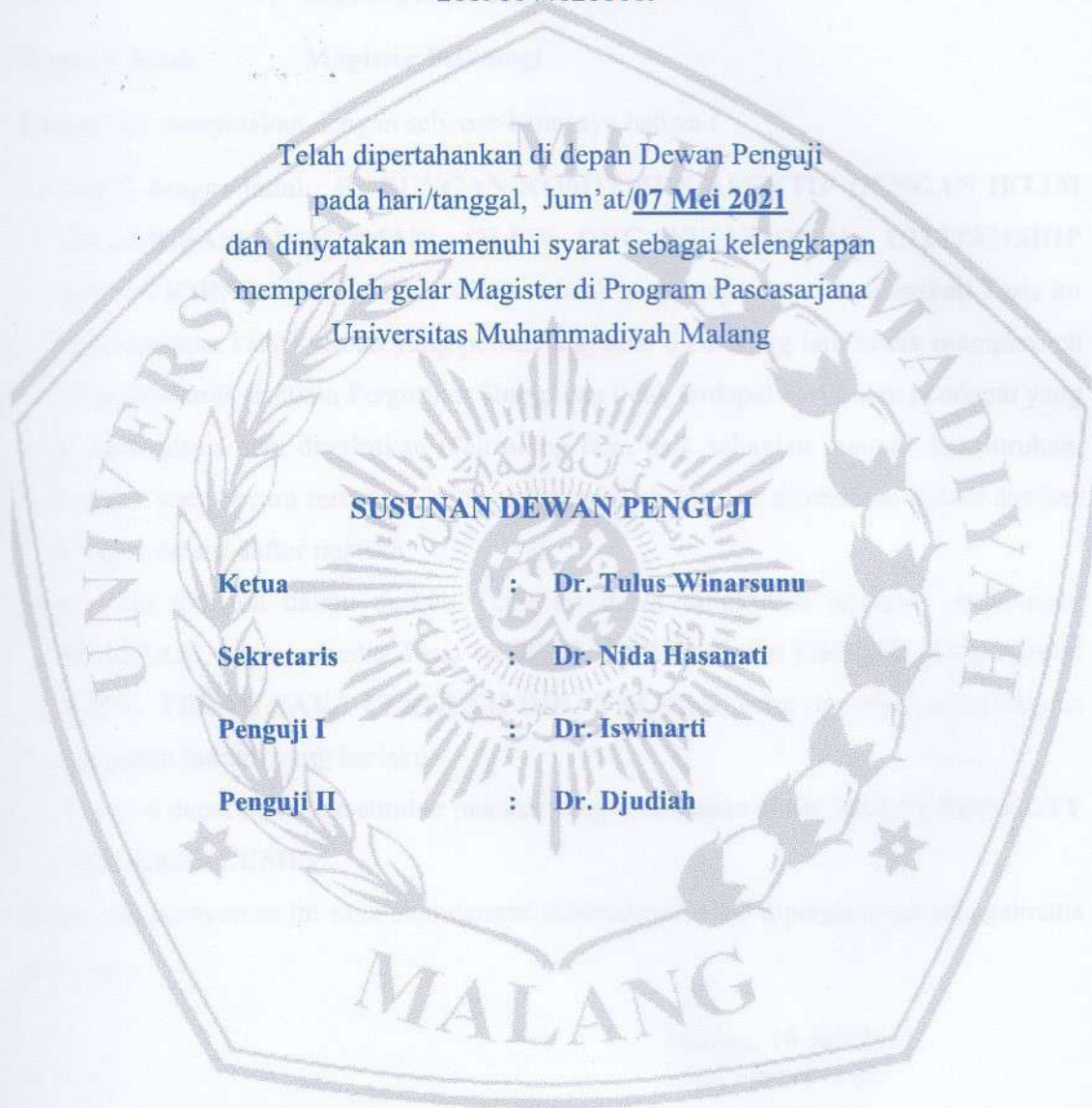
SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua : Dr. Tulus Winarsunu

Sekretaris : Dr. Nida Hasanati

Penguji I : Dr. Iswinarti

Penguji II : Dr. Djudiah



SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya :

Nama : **VITAVELA ILMAWATI**

NIM : **201910440211009**

Program Studi : **Magister Psikologi**

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : **HUBUNGAN KOMITMEN AFEKTIF DENGAN IKLIM ORGANISASI DIMEDIASI OLEH ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS PADA KARYAWAN** Adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka.
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSKLUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 10 Juli 2021
Yang menyatakan,



VITAVELA ILMAWATI

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penyusunan tesis yang berjudul **Hubungan Komitmen Afektif dengan Iklim Organisasi Dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behaviours* pada Karyawan** dapat diselesaikan dengan baik. Pada proses penyusunan tesis ini, peneliti mendapatkan banyak dukungan, baik secara mental, fisik, kognitif, dan materi, sehingga penulisan tesis ini dapat diselesaikan dengan baik, oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terimakasih kepada:

1. Allah SWT yang telah memberikan kesehatan, kemudahan serta kelancaran selama menempuh pendidikan ini.
2. Bapak Dr. Fauzan, M.Pd. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Bapak Prof. Akhsaul In'am, Ph.D selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang
4. Ibu Dr. Iswinarti, M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Psikologi Universitas Muhammadiyah Malang.
5. Bapak Dr. Tulus Winarsunu, M.Si. selaku Dosen Pembimbing utama dan Ibu Dr. Nida Hasanati, M.Si. selaku pembimbing pendamping yang selalu memberi arahan dan masukan dalam setiap penulisan penelitian ini.
6. Kedua orangtua saya Bapak Budi Santoso dan Ibu Sri Restu Wahyuni yang melahirkan saya ke dunia dan senantiasa mendukung, mendoakan dan memberikan yang terbaik.
7. Seluruh keluarga saya, terutama kakak kandung saya Dwi Retno Pratiwi dan Linda Ersu Aini yang telah memberikan saya semangat, dukungan serta motivasi agar saya bisa menjadi yang terbaik.
8. Bapak/Ibu dosen dan karyawan Universitas Muhammadiyah Malang Direktorat Program Pascasarjana yang telah membantu dan saya temui selama proses perkuliahan dan sumbangsih pemikiran.
9. Direktur Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Malang yang telah memberi ijin penelitian dan Bapak Toni Devisi Sumber Daya Manusia (SDM)

selaku pembimbing selama saya melakukan penelitian, serta seluruh karyawannya yang ikut berpartisipasi dalam mengisi skala penelitian.

10. Rekan-rekan seperjuangan Magister Psikologi Sains Tahun Angkatan 2019 Universitas Muhammadiyah Malang yang selalu meluangkan waktu untuk berdiskusi dan sumbangsih pemikiran.
11. Semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu yang telah membantu dalam proses penelitian.

Semoga Allah SWT membalasnya dengan sebaik-baiknya balasan karena hanya Dialah yang mampu membalas dengan balasan yang paling baik. Penulis menyadari bahwa dalam karya tulis ini masih banyak kekurangan sehingga saran dan kritik yang membangun sangat diperlukan. Walaupun demikian penulis berharap agar karya ini bermanfaat bagi penulis selanjutnya dan para praktisi di bidang psikologi. Malang, 26 April 2021 Penulis, Dian Bagus Mitreka Satata

Malang, 10 Juli 2021
Penulis,



Vitavela Ilmawati

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
LEMBAR PERSETUJUAN	
SURAT PERNYATAAN	
KATA PENGANTAR	
DAFTAR ISI	i
DAFTARTABEL	ii
DAFTAR GAMBAR	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
PENDAHULUAN	1
KAJIAN PUSTAKA	
Iklim Organisasi	5
Komitmen Afektif dan Iklim Organisasi	6
Mediasi <i>Organizational Citizenship Behaviour</i> pada Komitmen Organisasi dan Iklim Organisasi	6
Kerangka Pemikiran	8
Hipotesis	8
METODE PENELITIAN	
Desain Penelitian	8
Subjek Penelitian	9
Instrumen Penelitian	9
Prosedur Penelitian	11
Analisis Data	11
HASIL DAN PEMBAHASAN	
Deskripsi Variable Penelitian	12
Uji Hipotesis	12
Pembahasan	14
KESIMPULAN	
Implikasi dan Kesimpulan	17
Daftar Pustaka	18
Lampiran	24

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Deskriptif Karakter Subjek.....	9
Tabel 2. Statistik Deskriptif	12
Tabel 3. Hasil Analisis Variabel	12



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Kerangka Pemikiran	8
Gambar 2. Hubungan Komitmen Afektif dengan Iklim Organisasi	13
Gambar 3. Hubungan Tidak Langsung	14



HUBUNGAN KOMITMEN AFEKTIF DENGAN IKLIM ORGANISASI DIMEDIASI OLEH *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOURS* PADA KARYAWAN

Vitavela Ilmawati

Vitavella31@gmail.com

Dr. Tulus Winarsunu, M.Si (NIDN 0712086201)

Dr. Nida Hasanati, M.Si (NIDN 0731056401)

Magister Psikologi, Universitas Muhammadiyah Malang

Abstrak

Lingkungan organisasi dapat mempengaruhi produktivitas organisasi. Interaksi karyawan dengan lingkungan organisasi disebut sebagai iklim organisasi. Iklim organisasi dipengaruhi oleh komitmen afektif dan *organizational citizenship behaviours*. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui hubungan antara komitmen afektif dengan iklim organisasi dimediasi oleh *organizational citizenship behaviours*. Subjek penelitian 174 karyawan. Pengambilan data menggunakan teknik *random sampling* dan metode analisa *Mediating Multiple Regression*. Pengumpulan data menggunakan *Clior Scale* untuk mengukur variabel iklim organisasi, *OCQ Scale* untuk mengukur variabel komitmen afektif dan *OCB Scale* untuk mengukur variabel *organizational citizenship behaviours*. Hasil penelitian menunjukkan *organizational citizenship behaviours* dapat memediasi hubungan antara komitmen afektif dan iklim organisasi, karyawan yang berkomitmen secara afektif dapat mengurangi aspek negatif dalam perusahaan sehingga ia akan menunjukkan perilaku *OCB* dengan mematuhi segala peraturan perusahaan dan menjaga hubungan baik dengan seluruh anggota organisasi maka hal itu dapat menciptakan iklim organisasi yang positif.

Kata kunci: *Iklim organisasi, Komitmen afektif, Organizational citizenship behaviour, Karyawan.*

THE RELATIONSHIP BETWEEN AFFECTIVE COMMITMENT AND ORGANIZATIONAL CLIMATE MEDIATED BY ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOUR IN EMPLOYEES

Vitavela Ilmawati

Vitavella31@gmail.com

Dr. Tulus Winarsunu, M.Si (NIDN 0712086201)

Dr. Nida Hasanati, M.Si (NIDN 0731056401)

Magister Psikologi, Universitas Muhammadiyah Malang

Abstract

The increase of an organizational productivity is assumed to be the result of better organizational environment. Employee interaction within the organizational environment is often defined as the organizational climate. Organizational climate is influenced by affective commitment and organizational citizenship behaviors. This study was intended to evaluate the relationship between affective commitment and organizational climate mediated by organizational citizenship behaviors. Subjects in the study were composed of 174 employees. The data were gathered by utilizing random sampling techniques and Mediating Multiple Regression analysis method. Furthermore, the measuring instrument used in this study consisted of the Clor Scale to measure the organizational climate variable, the OCQ Scale to evaluate the affective commitment variable and the OCB Scale to assess the organizational citizenship behavior variable. The results of the study indicated that organizational citizenship behaviors were capable of mediating the relationship between affective commitment and organizational climate. Moreover, employees who were affectively committed to the organization would be able to minimize negative aspects in the company. Consequently, the employees would demonstrate OCB behaviors by complying with all company regulations and maintaining good relations with all members of the organization which could further lead to a positive organizational climate.

Keywords: *Organizational climate, Affective commitment, Organizational citizenship behavior, Employees.*

PENDAHULUAN

Lingkungan organisasi dapat mempengaruhi perkembangan karyawan (Grodzicki & Wojciszke, 2018) serta meningkatkan produktivitas kerja (Obiukwu & Alaneme, 2017). Organisasi harus bisa menempatkan karyawan sesuai dengan keahlian mereka. Struktur teknologi, prosedur kerja dan individu diperusahaan juga merupakan pembentuk lingkungan organisasi (Supriyati, Udin, Wahyudi & Mahfudz, 2019). Fungsi individu dalam perusahaan dan interaksinya dengan lingkungan organisasi disebut sebagai iklim organisasi (Madhukar & Sharma, 2017).

Iklim organisasi membentuk persepsi karyawan dan dapat mempengaruhi perilaku mereka, selain itu dapat menciptakan kejelasan arah tujuan dan sasaran organisasi untuk karyawan. Memiliki arah dan tujuan yang jelas, membuat organisasi menjadi perusahaan yang terkenal dan menjadi pilihan masyarakat (Li & Mahadevan, 2017). Kepuasan kerja karyawan terkait dengan iklim organisasi (Tsai, 2014), karena merupakan alat untuk mencapai kepuasan kerja menurut (Boateng, Kanyandewe dan Sassah, 2014). Iklim organisasi berhubungan dengan kepuasan kerja (Alajmi, 2016), perusahaan harus memastikan iklim organisasinya positif karena berdampak pada kepuasan kerja (Ahmad, Jasimuddin & Kee, 2017). Mengelola iklim organisasi membantu meningkatkan kepuasan kerja (Hashemi & Sadeqi, 2016).

Iklim organisasi berdampak pada kepuasan kerja serta komitmen organisasi (Danish, Draz & Ali, 2015). Iklim organisasi berhubungan dengan komitmen organisasi, karena menjadi penentu komitmen karyawan dalam kinerjanya (Berberoglu, 2018). Meningkatkan iklim organisasi juga akan meningkatkan komitmen organisasi dan dapat merendahkan tingkat stress kerja karyawan (Seyyedmoharrami, Dehaghi, Abbaspour, Zandi, Tatari, Teimori, dan Torbati, 2019). Iklim organisasi juga memiliki pengaruh dan dampak yang signifikan terhadap pergantian karyawan (Jeswani & Dave, 2012). Oleh karena itu persepsi karyawan mengenai organisasinya juga berperan penting (Suliman & Obaidli, 2011), salah satunya untuk menciptakan kualitas dalam pekerjaan hal ini ditandai dengan keterbukaan komunikasi, tujuan dan proses internal, menghargai dan menunjukkan kepedulian terhadap sesama karyawan dan organisasi (Adeyemo, Dzever & Nyananyo, 2015).

Iklim organisasi dapat memberikan kesejahteraan pada karyawan (Mafini, 2016). Iklim organisasi juga mempengaruhi efektivitas karyawan di tempat kerja (Thomas & Oladipo, 2018). Produktivitas kerja karyawan akan semakin meningkat ketika karyawan merasakan iklim organisasi yang baik (Addai, Avor & Tweneboah, 2019). Iklim organisasi dapat meningkatkan kinerja karyawan (Bianome, Sondhadji & Purnomo, 2016), termasuk dalam proses transisi manajemen baik untuk produk maupun layanan inovatif (Chen, Huang & Hsiao, 2010). Jing dan Bergstainer (2010) berpendapat jika mengembangkan iklim organisasi dalam perusahaan dapat meningkatkan kinerja bisnis, kepuasan kerja karyawan, komitmen organisasi dan meningkatkan masa kerja karyawan. Iklim organisasi harus diselaraskan agar dapat berjalan dengan baik (Haakonson, Burton, Obel & Lauridsen, 2008). Douglas, Muturi dan Ochieng (2017) mengungkapkan bahwa iklim organisasi merupakan salah satu pendukung penting untuk perubahan dalam sebuah organisasi.

Iklim organisasi dibentuk oleh individu dan organisasi. Kebijakan organisasi ditetapkan menjadi konteks dalam pembentukan iklim organisasi (Kumar, Jauhari, Ladha & Shekhar, 2017). Para pemimpin dianggap menjadi bagian dari nilai-nilai dalam organisasi (Shanker & Sayeed, 2012), pemimpin harus bisa mengelola karyawan dengan baik dalam pengaturan kerja maupun pemberdayaannya agar dapat menumbuhkan iklim organisasi (Gahlawat & Kundu, 2019). Gaya kepemimpinan salah satu faktor yang mempengaruhi iklim organisasi (Novac & Bratanov, 2014). Penelitian dari Isci, Cakmak dan Karadag (2017) mengungkapkan bahwa kepemimpinan memiliki efek positif dan berpengaruh besar terhadap iklim organisasi.

Gaya kepemimpinan memiliki efek yang berbeda untuk efektivitas organisasi (Koene, Vogelaar & Soeters, 2002). Manajemen harus aktif dalam mengevaluasi keefektifan karyawan (Bonache & Trullen, 2013), dengan mengontrol pekerjaan akan membuat karyawan lebih mematuhi target tetap dan tugas mereka, efektivitas kerja tergantung pada kontrol organisasi yang dapat meningkatkan efisiensi (Shen, Gao & Yang, 2017) dan menumbuhkan kesejahteraan kerja pada organisasi, hal ini mempengaruhi iklim organisasi secara positif (Viitala, Tanskenen & Santti, 2015). Menurut Kao (2016) ketika karyawan tahu kekhawatiran pemimpin mereka dan dapat

mengidentifikasi tujuan organisasi mereka akan menjadi lebih maju dan akan memiliki iklim organisasi yang baik. Para pemimpin cenderung mengembangkan iklim organisasi dengan memberikan dukungan dan fokus mendorong karyawan untuk dapat mencapai tujuan (Hoang & Evered, 2019).

Berbagai komponen yang membentuk iklim organisasi salah satunya adalah komitmen karyawan (Nuseir, Nusair & Arora, 2012). McMurray, Scott & Pace (2004) mengeksplor penelitiannya bahwa secara signifikan komitmen organisasi terutama komitmen afektif memiliki hubungan dengan iklim organisasi, dijelaskan dalam penelitian ini bahwa dapat berpotensi mengurangi absen. Semakin rendah komitmen afektif yang dimiliki oleh karyawan maka semakin tinggi tingkat ketidakhadiran karyawan dan menyebabkan timbulnya permasalahan dalam organisasi, komitmen afektif juga dapat menurunkan tingkat pergantian karyawan dalam suatu organisasi sehingga dapat meminimalisir aspek negatif dalam iklim organisasi. Karyawan yang berkomitmen menjadi tanda bahwa iklim organisasi dibutuhkan dalam organisasi untuk maksud, tujuan tertentu dan fokus bersama untuk mencapai hasil yang diinginkan (Moreno, Morales & Montes, 2007). Oleh karena itu, Mengacu pada penelitian sebelumnya yang mengkaji hubungan komitmen afektif dengan iklim organisasi, maka penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan faktor lain yang dapat mempengaruhi hubungan antara komitmen afektif dengan iklim organisasi.

Pola perilaku organisasi yang dilakukan berulang-ulang akan menjadi iklim organisasi (Madhukar & Sharma, 2017). Perilaku organisasi merupakan individu yang memiliki perilaku dalam organisasi guna untuk memahami perilaku yang ada dalam lingkup organisasi tersebut, dan dapat memprediksi permasalahan dalam organisasi serta mengendalikan perilaku dari sekelompok individu (Sobirin, 2015). *Organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan bagian dari ilmu perilaku organisasi, *organizational citizenship behavior (OCB)* merupakan bentuk perilaku kerja yang biasanya tidak terlihat atau diperhitungkan. Menurut Somech dan Ohayon (2019) *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* mengacu pada perilaku yang bukan merupakan bagian pekerjaan karyawan yang dilakukan secara sukarela tujuannya untuk

meningkatkan efektivitas organisasi. *Organizational Citizenship Behavior (OCB)* juga dapat memaksimalkan efisiensi dan produktivitas organisasi (Yuniarto, 2018).

Pada penelitian sebelumnya ditemukan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dengan *organizational citizenship behaviour* (Ortiz, Rosario, Marquez & Gruneiro, 2014). Menurut Planer (2019) Komitmen organisasi memiliki hubungan dengan *organizational citizenship behaviours* (OCB) terutama komitmen afektif dan *OCB* memiliki hubungan yang signifikan dengan iklim organisasi (Gheisari, Sheikhy & Salajeghe, 2014). Temuan ini memunculkan dugaan bahwa kemungkinan besar *organizational citizenship behaviour (OCB)* memediasi hubungan antara komitmen afektif dan iklim organisasi, sehingga dalam penelitian akan mengeksplorasi apakah *organizational citizenship behaviour (OCB)* dapat memediasi hubungan antara komitmen afektif dan iklim organisasi? Penelitian mengenai keterlibatan *organizational citizenship behaviour (OCB)* sebagai variabel mediasi pada hubungan antara komitmen afektif dan iklim organisasi merupakan bentuk kebaruan pada penelitian ini.

Berdasarkan paparan di atas dapat diasumsikan bahwa komitmen afektif memiliki hubungan yang positif terhadap iklim organisasi. *Organizational citizenship behaviour (OCB)* merupakan mediasi dari komitmen afektif dan iklim organisasi, karyawan yang memiliki komitmen afektif akan menumbuhkan sikap *OCB* dan dapat membentuk iklim organisasi yang baik pada suatu perusahaan. Rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana hubungan antara komitmen afektif dan iklim organisasi? Serta bagaimana peran *organizational citizenship behaviour (OCB)* sebagai variabel mediasi terhadap hubungan antara komitmen afektif dengan iklim organisasi? Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui apakah karyawan yang memiliki komitmen afektif dapat memiliki perilaku *OCB* dan menciptakan iklim organisasi yang baik pada perusahaan selain itu agar dapat menjadi referensi pada penelitian-penelitian selanjutnya yang berhubungan dengan variabel yang sama serta dapat menjadi kajian yang lebih lanjut. Penelitian ini memiliki manfaat dalam pengembangan ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan langsung dengan iklim organisasi, komitmen afektif serta *organizational citizenship behaviour (OCB)* dan juga manfaat untuk organisasi agar dapat menjadi pertimbangan dalam mempertahankan atau membentuk iklim organisasi yang positif

dengan memiliki karyawan yang berkomitmen secara afektif, karena karyawan yang memiliki komitmen afektif cenderung akan berperilaku *OCB* dan dapat menciptakan iklim organisasi yang positif.

KAJIAN PUSTAKA

Iklim organisasi

Iklim organisasi adalah seperangkat persepsi yang dimiliki oleh karyawan yang menempati suatu organisasi (Suarez, Muniz, Alvarez, Pedrerob & Cueto, 2013). Iklim organisasi Sebagian besar ditentukan oleh sikap kerja dan hubungan antara karyawan dan organisasi (Davis, Keith & Newstorm, 2001). Menurut Suandi, Ismail dan Othman (2013) iklim organisasi adalah seperangkat karakteristik organisasi yang berkaitan erat dengan kualitas lingkungan internal organisasi. Iklim organisasi dapat berhubungan dengan iklim etika dan dapat mempengaruhi tingkat inovasi dalam organisasi (Setibhe & Steyn, 2016). Secara spesifik iklim organisasi yang membuat perbedaan dengan organisasi lainnya dan ini mempengaruhi perilaku kerja karyawan, hal ini terkait dengan persepsi karyawan tentang efektivitas mereka sendiri dalam melaksanakan pekerjaan (Moslehpour, Altantsetseg & Weiming, 2018).

Iklim organisasi adalah cara seseorang memandang tempat ia bekerja dan memiliki karakteristik dalam mempertahankan hubungan dengan lingkungan kerja (Rayez & Delio, 2014) iklim organisasi memiliki efek nyata pada motivasi dan juga kepuasan kerja yang membuat mereka merasa bersyukur terhadap organisasi (Rivera & Zapata, 2019). Semakin baik iklim organisasi maka akan semakin meningkat kepuasan kerja karyawan dan semakin rendah tingkat pergantian karyawan (Suwastawa & Sudibya, 2018). Selain itu jika perusahaan ingin meningkatkan efisiensi layanan perusahaan mereka maka organisasi harus memberikan iklim organisasi yang baik, karena iklim organisasi pada suatu perusahaan sangat mencerminkan kondisi dan situasi keseluruhan organisasi (Kao, 2016), dan akan menjadi karakteristik sebuah organisasi yang membuat perbedaan antara organisasi tersebut dengan yang lainnya (Suhasini & Sunganthalakshmi, 2018). Suarez, Muniz, Alvarez, Pedrerob dan Cueto (2013) dalam penelitiannya mengungkapkan iklim organisasi memiliki indikator global yang terdiri

dari kerja sama, organisasi kerja, hubungan, inovasi, partisipasi dan keterikatan pada pekerjaan.

Komitmen Afektif dan Iklim organisasi

Komitmen organisasi merupakan ikatan psikologis antara individu dan organisasi (Jehanzeb & Mohanty, 2019). Komitmen yang dimiliki karyawan akan memberikan hasil pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan dan dibutuhkan oleh organisasi, termasuk juga dalam memberikan kepuasan kerja dan mengurangi niat pergantian karyawan (Rawashdeh & Tamimi, 2019). Komitmen organisasi dapat mewakili gambaran hubungan antara karyawan dan organisasi, hal ini juga ditandai dengan keterlibatan antara individu dengan organisasinya (Porter, Steers & Mowday, 1974). Dapat disimpulkan Komitmen organisasi tidak hanya dilihat dari pendapat individu terhadap organisasi tetapi juga tindakannya (Mowday, Steers & Porter, 1979).

Komitmen afektif dapat meminimalkan aspek negatif dalam tempat kerja, karena dapat mengurangi absensi dan merendahkan tingkat pergantian karyawan. Komitmen afektif memiliki hubungan yang signifikan dengan iklim organisasi (McMurray, Scott & Pace, 2004). Karyawan yang berkomitmen secara afektif cenderung menunjukkan kinerjanya yang positif (Suliman, 2001) dan meningkatkan kinerja mereka (Molina, Gonzalez & Florencio, 2014). Menurut Arora, Nuseir dan Nusair (2012) seseorang yang memiliki perasaan senang dan menerima organisasinya akan menunjukkan dan membentuk lingkungan kerja yang baik, akan memunculkan kemauan untuk tetap tinggal serta menghargai hubungan dengan pemimpin dan rekan kerja dengan begitu iklim organisasi yang positif akan terbentuk, berdasarkan hal tersebut maka komitmen afektif memiliki hubungan dengan iklim organisasi.

Mediasi *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)* Pada Komitmen Afektif dan Iklim organisasi.

Organizational citizenship behaviour (OCB) adalah mengacu pada perilaku yang menunjukkan seberapa baik individu dan mengikat dirinya dengan suatu organisasi (Ghavifekr & Adewele, 2019). Menurut Kumar dan Shah (2015) *OCB* merupakan perilaku sukarela dalam melakukan sesuatu yang bukan merupakan bagian dari tugasnya

dan berdampak positif pada efektivitas organisasi dan seiring waktu membuat karyawan menjadi bermanfaat untuk organisasi. *OCB* dapat berfungsi sebagai tanda perilaku karyawan terhadap keberhasilan organisasi, karyawan yang menunjukkan tingkat *OCB* yang lebih tinggi akan menerima penghargaan yang tinggi (Podsakoff, Whiting & Blume, 2009)

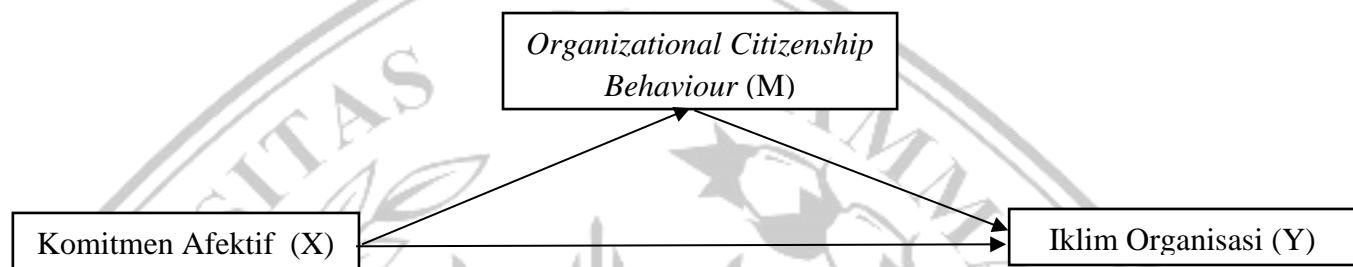
Menurut penelitian Ortiz, Rosario, Marquez dan Gruneiro (2014) komitmen organisasi memiliki hubungan yang positif dengan *OCB*, dalam penelitian ini mengungkapkan bahwa organisasi yang dapat mempertahankan komitmen karyawan akan membuat karyawan menunjukkan tingkat *OCB* yang dapat meningkatkan produktivitas dan tindakan mereka dapat menghasilkan profitabilitas yang lebih tinggi untuk organisasi. Tingkat komitmen organisasi yang tinggi akan meningkatkan *OCB* dan mengarah pada efektivitas dan efisiensi organisasi (Khaleh & Naji, 2016). Komitmen afektif merupakan yang paling berpengaruh dengan *OCB*, ini menunjukkan bahwa seorang karyawan secara emosional terhubung dengan organisasi itu sebabnya karyawan secara aktif menunjukkan perilaku *OCB* (Planer, 2019).

Gheisari, Sheikhy & Salajeghe (2014) menyatakan bahwa *organizational citizenship behaviour* memiliki hubungan yang signifikan dengan iklim organisasi. Karyawan yang menunjukkan perilaku *OCB* dapat menunjukkan iklim organisasi yang baik dan nyaman, menjaga iklim organisasi merupakan kewajiban bersama bagi seluruh anggota organisasi (Purwantoro & Bagyo, 2019), oleh karena itu perilaku *OCB* diperlukan untuk mewujudkannya. Artinya, karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi maka dia akan memiliki perilaku *OCB* yang dapat meningkatkan efektivitas organisasi dan perilaku *OCB* yang tinggi akan cenderung secara sukarela meningkatkan, mempertahankan dan membentuk lingkungan kerja yang baik dan nyaman sehingga dapat menciptakan iklim organisasi yang positif.

Organizational citizenship behaviour (OCB) juga memiliki peran mediasi yang ditemukan dalam beberapa penelitian, hasil penelitian Sukrisnawati, Agung dan Sudja (2019) menyatakan bahwa *OCB* dapat memediasi efek dari kepemimpinan dan komitmen organisasi kepada kinerja karyawan. Peran *OCB* juga dapat memediasi hubungan antara

persepsi dukungan organisasi dan pergantian karyawan (Oussama & Johari, 2016). Maharani, Troena dan Noermajati (2013) mengungkapkan bahwa karyawan yang merasa puas terhadap organisasinya cenderung akan melakukan perilaku *OCB*, mereka akan berbicara mengenai hal-hal yang positif dan membantu rekan kerja sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan pada sebuah organisasi.

KERANGKA PEMIKIRAN



Gambar 1. Hubungan Komitmen Afektif dengan Iklim organisasi dimediasi oleh *Organizational Citizenship Behaviour (OCB)*

HIPOTESIS

Berdasarkan teori dan tujuan penelitian diatas maka Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

- Hipotesis 1 : Hubungan positif antara komitmen afektif (X) dengan iklim organisasi (Y).
- Hipotesis 2 : *Organizational citizenship behaviour (M)* memediasi hubungan antara komitmen afektif (X) dengan iklim organisasi (Y).

METODE PENELITIAN

Desain penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan desain *ex-post facto*. Penelitian *ex-post facto* meneliti hubungan yang tidak dimanipulasi dan tidak memberikan perlakuan-perlakuan tertentu. *Ex-post facto* merupakan kegiatan atau kejadian yang telah berlangsung atau telah terjadi, hubungan sebab akibat didasarkan atas kejadian teoritis, variabel tertentu dapat membentuk atau dibentuk oleh variabel lain

(Sappaile, 2010). Penelitian ini dikaji ulang berdasarkan temuan dari penelitian sebelumnya. Penelitian ini mencoba menyajikan bagaimana variabel mediasi berperan pada hubungan variabel independen dan dependen.

Subjek penelitian

Subjek dalam penelitian ini yaitu karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM), dikarenakan populasi karyawan berjumlah 320 maka peneliti menggunakan tabel penentuan jumlah sampel milik Isaac dan Michael dengan taraf kesalahan 5% maka jumlah sampel ditentukan sebanyak 174 karyawan dan diambil dari berbagai macam divisi kerja diantaranya adalah bagian Umum 16 %, SDM 10%, Keuangan 6%, Hubungan Pelanggan 20%, Pengadaan 3%, Perencanaan Teknik 5%, Jaringan Pipa Pelanggan 6%, Kehilangan Air 8%, Perawatan 9%, Pengawas Kerja 5%, Sistem Informasi Manajemen 8% dan Penelitian Pengembangan 5%. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan teknik *Random Sampling* atau pengambilan sample yang dimana setiap orang diseluruh populasi memiliki kesempatan yang sama untuk dipilih. Deskripsi karakter subjek penelitian adalah:

Tabel 1. Deskriptif Karakter Subjek (N : 174)

Subyek	Jumlah	%	
Jenis Kelamin	Laki-laki	80	46 %
	Perempuan	94	54 %
Usia	20 – 30 th	83	48 %
	31 – 40 th	37	21 %
	41 – 50 th	28	16 %
	➤ 50 th	26	15 %
Pendidikan	S1	115	66 %
	S2	10	6 %
	SMA/K-D3	49	28 %

Instrumen penelitian

Iklim organisasi diukur dengan menggunakan *CLIOR Scale* berdasarkan skala yang dikembangkan oleh Suarez, Muniz, Alvarez, Pedrero, Cueto (2013) dengan menyebutkan tiga aspek, yaitu *human relation* yaitu, merupakan aspek internal yang menggambarkan keluwesan dan pola hubungan dalam organisasi. Penekanan pada dimensi ini adalah

kesejahteraan (*well-being*), pertumbuhan (*growth*) dan komitmen dari orang-orang di dalam organisasi; *open system* yaitu merupakan aspek eksternal yang menggambarkan keluwesan hubungan antara organisasi dan lingkungan industrialnya.; *relation goal* yaitu, merupakan aspek eksternal yang dikendalikan oleh organisasi, dimensi ini menekankan pada produktivitas dan target-target yang hendak dicapai dengan pertimbangan yang rasional dan ekonomis. Dengan reliabilitas sebesar 0.79 sebanyak lima belas item. Skala yang digunakan untuk mengukur iklim organisasi yakni skala *likert*. Contoh aitemnya adalah “pekerjaan saya memiliki jobdesk yang jelas” dengan lima pilihan jawaban “sangat tidak setuju”, “tidak setuju”, “kurang setuju”, “setuju”, “sangat setuju”.

Komitmen Afektif diukur dengan menggunakan *Organizational Commitment Questionnaire (OCQ)* berdasarkan teori dari Mowday, Steers & Porter (1979). Ada tiga faktor yang dimiliki dalam pengembangan instrument ini adalah kepercayaan dalam menerima tujuan dan nilai-nilai organisasi, kesediaan dalam melakukan upaya yang lebih besar untuk organisasi dan keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi. Dengan menggunakan skala likert dan reliabilitas skala sebesar 0.83 sebanyak lima belas item. Skala yang digunakan untuk mengukur *Komitmen Afektif* yakni skala *likert*. Contoh aitemnya adalah “Saya sangat peduli dengan nasib organisasi ini.” dengan tujuh pilihan jawaban “sangat setuju”, “cukup setuju”, “sedikit setuju”, “tidak setuju”, “sedikit tidak setuju”, “agak tidak setuju”, “sangat tidak setuju”.

Penelitian ini mengukur *organizational citizenship behaviour (OCB)* dengan menggunakan *OCB Scale* berdasarkan hasil modifikasi (Kumar & Shah, 2015). Ada lima alat ukur yaitu altruisme, kesopanan, kebijakan, sportifitas dan kepatuhan. Dengan menggunakan skala likert dan reliabilitas skala sebesar 0.85 sebanyak lima belas item. Skala yang digunakan untuk mengukur *organizational citizenship behaviour (OCB)* yakni skala *likert*. Contoh aitemnya adalah “Saya meluangkan waktu untuk membantu rekan kerja saya yang memiliki masalah pada pekerjaannya.” dengan tujuh pilihan jawaban “sangat setuju”, “cukup setuju”, “sedikit setuju”, “tidak setuju”, “sedikit tidak setuju”, “agak tidak setuju”, “sangat tidak setuju”.

Prosedur penelitian

Penelitian ini diawali dengan survei mencari informasi mengenai fenomena yang akan diteliti pada karyawan yang berkomitmen dan bekerja pada perusahaan yang memiliki lingkungan organisasi yang baik dan positif. Setelah mendapatkan informasi terkait subyek penelitian, peneliti menyiapkan instrumen sebagai alat ukur penelitian dan melakukan adaptasi alat ukur agar dapat menentukan apakah alat ukur dapat mengukur konstruk yang sama dalam bahasa dan budaya yang berbeda. Alat ukur diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia oleh dua orang penerjemah yang memiliki kemampuan yang baik dalam Bahasa asli dan Bahasa Indonesia serta memiliki pemahaman yang kuat mengenai konsep skala tes yang ingin diterjemahkan, setelah itu hasil dari kedua penerjemah akan dicari persamaan dan perbedaannya sehingga dapat diperoleh satu terjemahan yang telah disepakati dan selanjutnya diterjemahkan kembali ke Bahasa asal dan Bahasa Indonesia. Kemudian peneliti mendiskusikannya dengan ahli pengukuran untuk memastikan adanya kesetaraan makna antara skala asli dan skala yang telah diterjemahkan. Peneliti juga melakukan uji coba skala pada subjek dalam jumlah kecil (*tryout*) yang bertujuan untuk mengetahui apakah item pada skala tersebut dapat dipahami dengan baik atau tidak oleh responden. Setelah alat ukur penelitian siap, peneliti meminta izin pada bagian umum sebelum nantinya disampaikan kepada bagian SDM dengan memberikan surat izin penelitian pada Kantor Pusat PDAM Kota Malang, setelah itu peneliti dihubungi kembali oleh bagian SDM untuk diberikan pembimbing dari bagian devisi SDM guna untuk membantu peneliti selama penelitian berjalan mulai dari memberi informasi mengenai jumlah karyawan, devisi, jabatan hingga subjek untuk penyebaran kuesionair. Kuesionair berbentuk link google form dan disebarkan oleh pembimbing kepada subjek dikarenakan kebijakan baru pada Kantor PDAM sejak masa pandemi.

Analisis data

Uji Hipotesis dalam penelitian ini menggunakan analisis *Mediating Multiple Regression* oleh Hayes yang digunakan untuk menguji pengaruh dari variabel mediasi dalam memediasi hubungan antarvariabel bebas dengan variabel terikat (Bolin, 2014). Model ini bertujuan untuk mengetahui hubungan komitmen afektif terhadap iklim organisasi yang dimediasi oleh variabel *organizational citizenship behavior (OCB)*.

Analisis dalam penelitian ini menggunakan bantuan komputer program SPSS (*statistical program for social science*) versi 22 for windows.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Variabel Penelitian

Hasil analisis data dari penelitian ini didapatkan hasil mean dan standar deviasi dari masing-masing variabel. Hasil uji statistik menunjukkan mean dan standar deviasi dari komitmen afektif (M : 5.31 ; SD : 0.43), *Organizational Citizenship Behaviours (OCB)* (M: 6.28 ; SD : 0.41) dan iklim organisasi memiliki nilai (M : 4.22 ; SD : 0.32),. Deskripsi lengkapnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2. Statistik Deskriptif

	Rata-rata (M)	Standar Deviasi (SD)	1	2	3
Iklim Organisasi (Y)	4.21	0.31	1	.375 **	.392 **
Komitmen Afektif (X)	5.30	0.43		1	.421 **
<i>Organizational Citizenship Behaviours (OCB)</i> (M)	6.27	0.41			1

Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). **

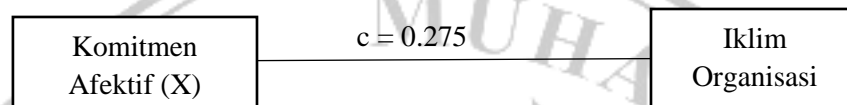
Uji Hipotesis

Pengambilan keputusan dalam penelitian ini berdasarkan dari hasil analisis data yang dilakukan menggunakan *Process Hayes* dengan Teknik *Mediated Regression Analysis (MRA)* pada tabel 3 :

Tabel 3. Hasil analisis variabel

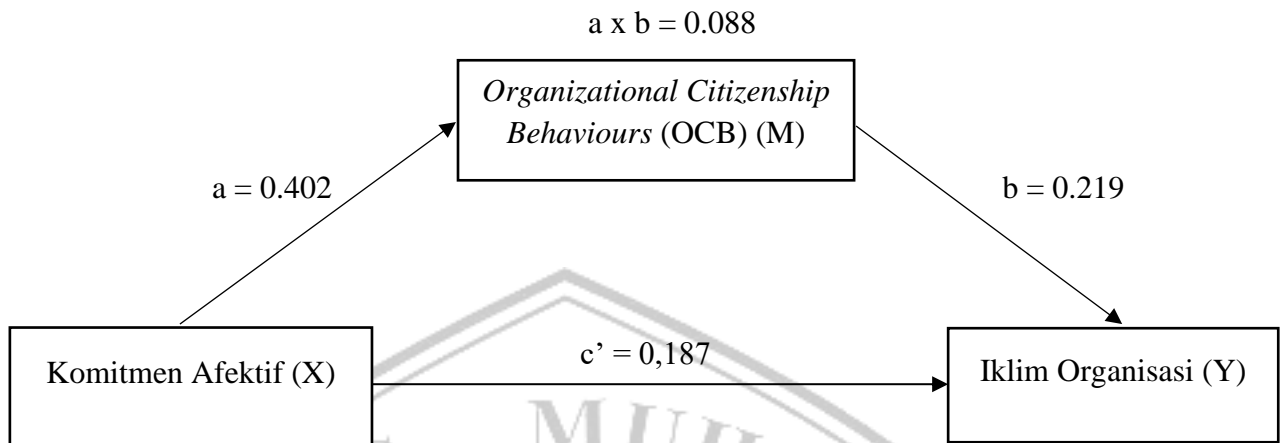
Hubungan antar variabel	β	P
Komitmen afektif dengan iklim organisasi	0.275	0.000
Komitmen afektif dengan <i>organization citizenship behaviours</i>	0.402	0.000
<i>organization citizenship behaviours</i> dengan iklim organisasi	0.219	0.000
<i>organization citizenship behaviours</i> sebagai mediasi hubungan komitmen afektif dengan iklim organisasi	0.187	0.001

Berdasarkan hasil analisis data dapat diketahui bahwa komitmen afektif memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap iklim organisasi (Hipotesis 1). Hasil analisis data diperoleh nilai koefisien sebesar ($\beta = 0.275$ dan $p = 0.000$) . berdasarkan analisis tersebut maka Hipotesis 1 diterima, yang artinya komitmen afektif memiliki pengaruh langsung terhadap iklim organisasi. Hal tersebut juga berarti semakin tinggi komitmen afektif yang dimiliki oleh karyawan maka akan semakin baik pula iklim pada suatu organisasi.



Gambar 2. Hasil $X \rightarrow Y$

Organizational citizenship behaviours (*OCB*) dapat memediasi komitmen afektif dengan iklim organisasi (Hipotesis 2). Hasil analisis data menunjukkan nilai koefisiensi ($\beta = 0,187$ dan $p = 0.001$), maka dalam penelitian ini Hipotesis 2 juga diterima yang artinya hubungan antara komitmen afektif dan iklim organisasi dapat dimediasi oleh *organizational citizenship behaviours (OCB)*. Dalam proses hubungan tidak langsung tersebut terjadi proses mediasi secara parsial, *OCB* tidak memediasi secara penuh hubungan antara komitmen afektif dan iklim organisasi karena komitmen afektif masih memiliki pengaruh penuh terhadap iklim organisasi meski tanpa kehadiran variabel *organizational citizenship behaviours (OCB)*. Diperoleh nilai R^2 yaitu sebesar 0.208, hasil tersebut dapat disimpulkan bahwa variabel komitmen afektif dan *organizational citizenship behaviours (OCB)* dapat mempengaruhi iklim organisasi sebesar 20% dan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain. Adapun nilai dari masing-masing variabel dapat dilihat pada gambar berikut :



Gambar 3. Hubungan Tidak Langsung $X \rightarrow M \rightarrow Y$

Pembahasan

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya hubungan yang positif dan signifikan antara komitmen afektif dengan iklim organisasi, komitmen afektif dengan *organizational citizenship behaviours (OCB)*, *OCB* dengan iklim organisasi melalui komitmen afektif dan komitmen afektif dengan iklim organisasi dimediasi oleh *organizational citizenship behaviours (OCB)*. Pernyataan tersebut dapat diartikan bahwa komitmen afektif berpengaruh secara signifikan dengan iklim organisasi baik sebelum maupun sesudah dimediasi oleh *organizational citizenship behaviours (OCB)*.

Uji analisis Hipotesis pertama, yaitu ada hubungan yang signifikan antara komitmen afektif dengan iklim organisasi ini diterima, dapat diartikan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif maka ia akan cenderung loyal terhadap perusahaan dan juga sangat peduli terhadap perusahaan tempat ia bekerja, karyawan akan melakukan banyak upaya bahkan lebih dari yang diharapkan agar organisasi dapat menjadi lebih baik. Anggota organisasi yang memiliki komitmen afektif juga tidak mudah meninggalkan organisasi bahkan ketika organisasi mengalami perubahan, ia akan cenderung mengikuti kebijakan-kebijakan organisasi yang baru dengan tertib sebagai tanda dukungannya terhadap organisasi, hal ini dapat membantu organisasi dalam mencapai visi dan misinya dan akan dapat menumbuhkan iklim organisasi yang baik pada suatu perusahaan.

Komitmen afektif juga dapat membuat hubungan baik antar karyawan dan dengan atasan. Pemimpin organisasi akan selalu memberikan semangat saat anggotanya sedang memiliki masalah dalam pekerjaan, selain itu pemimpin juga akan selalu mendengarkan keluhan serta saran dari karyawannya. Tidak hanya itu loyalitas anggota organisasi juga akan membuat pemimpin melakukan hal sebaliknya, pemimpin akan mengapresiasi keberhasilan dalam pekerjaan anggotanya sehingga akan mengurangi hal-hal yang negatif dalam organisasi dan menumbuhkan iklim organisasi yang positif.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian dari McMurray, Scott dan Pace (2004) yaitu dengan menggunakan variabel yang sama tetapi pemilihan subjek berbeda. Subjek yang digunakan oleh peneliti sebelumnya berjumlah 1.382 karyawan dari tiga perusahaan manufaktur otomotif Australia dengan korelasi yang signifikan (0,66) antara komitmen afektif dan iklim organisasi. Menurut peneliti sebelumnya hubungan komitmen afektif dan iklim organisasi merupakan interaksi antara anggota organisasi begitu juga pemimpin dan anggotanya, karena jika pemimpin dapat menciptakan hubungan yang kuat dengan anggotanya maka akan menciptakan suasana kerja yang baik dalam organisasi yang dapat berpotensi dalam mengurangi absensi dan tingkat pergantian pada karyawan, sehingga meminimalkan aspek negatif lainnya ditempat kerja, dengan demikian maka iklim organisasi yang positif dapat dirasakan oleh organisasi.

Dalam uji analisis Hipotesis kedua *organizational citizenship behaviours (OCB)* dapat menjadi variabel mediasi antara komitmen afektif dan iklim organisasi. Komitmen afektif memiliki pengaruh terhadap terbentuknya iklim organisasi, namun perilaku OCB yang dimiliki karyawan merupakan bentuk dari komitmen afektif sehingga dapat menciptakan iklim organisasi yang positif karena komitmen afektif cenderung menyukai pekerjaannya, tidak hanya itu ia juga akan menyukai tempat ia bekerja dan dengan bangga akan memberitahu orang lain jika ia adalah anggota dari organisasi tersebut. Karena rasa bangganya maka ia akan berhati-hati dalam melakukan pekerjaannya agar tidak melakukan kesalahan yang dapat merugikan organisasi serta anggota lainnya, selain itu karyawan yang memiliki perilaku OCB juga akan aktif dalam memperbarui informasi-informasi mengenai pekerjaannya melalui pengumuman dan memo sehingga ia tidak akan tertinggal. Hal ini sama dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Planer (2019) dengan subjek 323 karyawan pada perusahaan swasta di Polandia dengan korelasi yang

signifikan (0,656), hasil penelitiannya menyebutkan bahwa karyawan yang memiliki komitmen afektif yang tinggi maka akan semakin tinggi pula perilaku OCB yang ditunjukkan. Hal ini menggambarkan karyawan yang ini memberikan dukungan terhadap organisasi dan juga seluruh anggotanya.

Selain itu perilaku OCB juga dapat membentuk iklim organisasi yang positif, perilaku OCB cenderung suka tolong-menolong, ia akan dengan sukarela membantu rekan kerjanya yang mengalami masalah dalam pekerjaannya. Tidak hanya itu, ia juga akan membantu karyawan baru dalam mengenali pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Karyawan yang memiliki perilaku OCB tidak akan pernah menyalahgunakan hak orang lain karena ia tidak menyukai permasalahan dan cenderung menghindarinya. Hal ini membuat hubungan profesional antar karyawan terjalin dengan baik, seperti yang telah diketahui bahwa kenyamanan karyawan yang utama dapat dirasakan melalui lingkungan organisasinya. Memiliki dan menjaga hubungan baik antara karyawan lain dapat meningkatkan dan menumbuhkan iklim organisasi yang positif, hal ini juga sesuai dengan hasil penelitian terdahulu. Penelitian yang dilakukan oleh Gheisari, Sheikhy dan Salajeghe (2014) pada karyawan perusahaan gas di provinsi Khuzestan dengan subjek 296 hasil penelitian menunjukkan hubungan antara *organizational citizenship behaviours (OCB)* dan iklim organisasi signifikan secara statistik pada tingkat 95%, semakin tinggi tingkat OCB pada karyawan maka akan terbentuk iklim organisasi. Oleh karena itu peneliti menyarankan agar karyawan selalu memiliki rasa peduli, sopan, sportif, patuh serta bijak agar dapat terbentuk iklim organisasi yang positif.

Dengan memiliki karyawan yang berkomitmen secara afektif maka perilaku OCB akan mudah diterapkan pada organisasi sehingga akan dengan mudah suatu organisasi membentuk atau mempertahankan iklim organisasi yang positif. Penelitian sebelumnya belum ditemukan yang menggunakan variabel *organizational citizenship behaviours (OCB)* sebagai variabel mediasi dari hubungan antara komitmen afektif dengan iklim organisasi, meskipun sudah ada penelitian mengenai komitmen afektif dengan OCB dan OCB dengan iklim organisasi namun pada penelitian ini variabel OCB digunakan sebagai Mediator. Hasil penelitian ini menghasilkan mediasi secara parsial dari hubungan antara komitmen afektif dengan iklim organisasi yang dimediasi oleh *organizational citizenship*

behaviours (OCB). Oleh sebab itu penelitian ini dapat menjadi rujukan untuk penelitian selanjutnya.

Kesimpulan dan Implikasi

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis data disimpulkan bahwa komitmen afektif memiliki hubungan dengan iklim organisasi (H1 diterima) dan organizational citizenship behaviours secara signifikan dapat menjadi mediasi hubungan antara komitmen afektif dan iklim organisasi (H2 diterima), serta dalam temuan ini terjadi proses mediasi secara parsial. Karyawan yang berkomitmen secara afektif dapat meminimalisir aspek negatif dalam organisasi dan menunjukkan perilaku *OCB*, mereka akan menjaga hubungan baik dengan seluruh anggota organisasi sehingga akan menciptakan iklim organisasi yang positif

Implikasi pada penelitian ini yaitu agar organisasi senantiasa memperhatikan komitmen yang dimiliki oleh karyawan, karena komitmen yang afektif dapat memunculkan perilaku yang *OCB* sehingga membuat iklim dalam organisasi dapat lebih positif, karena banyaknya manfaat yang akan didapatkan saat perusahaan merasakan iklim organisasi yang baik salah satunya dapat menciptakan *quality of work life* dan mempengaruhi efektivitas serta meningkatkan produktivitas karyawan. Serta rekomendasi untuk peneliti selanjutnya agar dapat melibatkan komitmen normatif dan komitmen kelanjutan yang belum tercantum pada penelitian ini juga dan memperbanyak jurnal referensi yang terbaru mengenai variabel-variabel tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Addai, P., Avor J., Ofori I. N & Tweneboah D. N. (2019). Ethical leadership and productive work attitudes among micro financial institutions in Ghana Moderating role of organizational climate. *Management Research Review*. 42(09), 1049-1061. <https://doi.org/10.1108/MRR-06-2018-0235>
- Adeyemo, D. A., Dzever, Linus Terry., & Nyananyo, J. L. (2015). Organizational climate, leadership style and emotional intelligence as predictors of quality of work life among bank workers in ibadan, Nigeria. *European Scientific Journal*. 11(4), 1857 – 7881.
- Ahmad K. Z. B., Jasimuddin. S. M & Kee. W. L. (2017). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter?. *Management Decision*. 56(02), 421 440. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2016-0713>
- Alajmi, S. A. (2016). Organizational climate and its relationship to job satisfaction in kuwaiti industrial companies. *Asian Journal of Management Science and Economics*. 3(2), 2413-0591. www.multidisciplinaryjournals.com
- Ancarani, A., Mauro C. D & Giamanco M. D. (2010). Patient satisfaction, managers' climate orientation and organizational climate. *International Journal of Operations & Production Management*. 31(03), 224 – 250. <https://doi.org/10.1108/01443571111111900>
- Arora, N., Nuseir M. T., Nuseir T. T & Arora R. (2012). Study-based moderators influencing the relationship between organizational climate and employee's organization commitment. *EuroMed Journal of Business*. 07(02), 201-220. <https://doi.org/10.1108/14502191211245615>
- Berberoglu , Aysen. (2018). Impact of organizational climate on Organizational commitment and perceived organizational performance: empirical evidence from public hospitals. *Berberoglu BMC Health Services Research*. 18, 399. <https://doi.org/10.1186/s12913-018-3149-z>
- Bioname, W. E., Sonhadji, A & Purnomo. (2016). The contributions of the principals' managerial skills and organizational climate towards productive teacher's professionalism of vocational high schools in Kupang. *Proceedings of the International Mechanical Engineering and Engineering Education Conferences*. <https://doi.org/10.1063/1.4965780>
- Boateng, Irene, A., Kanyandewe, S., Sassah, M. (2014). Organizational climate a tool for achieving employees job satisfaction in ghanaian manufacturing firms. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. 4(9), 2222-6990. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i9/1146>
- Bolin, J. (2014). Book review. *Journal Of Educational Measurement*, 51(3), 335–337. <https://doi.org/10.1111/jedem.12050>

- Chen, C. J. (2010). Knowledge management and innovativeness The role of organizational climate and structure. *International Journal of Manpower*. 31(08), 848-870. <https://doi.org/10.1108/01437721011088548>
- Danish, Rizwan Qaiser., Umar Draz., & Hafiz, Y. A. (2015). Impact of organizational climate on job satisfaction and organizational commitment education sector of Pakistan. *American Journal of Mobile Systems, Applications and Services*. 1(2), 102-109. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>
- Davis, Keith dan Newstrom. (2001). *Organization citizenship behaviours*, Seventh Edition, Jakarta: Erlangga Publisher.
- Douglas, J., Muturi D., Douglas A & Ochieng J. (2017). The role of organisational climate in readiness for change to Lean Six Sigma. *The Total Quality Management Journal*. 29(05), 666-676. <https://doi.org/10.1108/TQM-04-2017-0046>
- Gahlawat, M & Kundu S. C. (2019). Participatory HRM and firm performance Unlocking the box through organizational climate and employee outcomes. *Employee Relations: The International Journal*. 41(05), 1098-1119. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2018-0147>
- Ghavifekr, S & Adewale A. S. (2019). Can change leadership impact on staff organizational citizenship behavior? A scenario from Malaysia. *Higher Education Evaluation and Development* 13 (2), 65-81. <https://doi.org/10.1108/HEED-08-2019-0040>
- Gheisari, F., Sheikhy, A & Salajeghe, S. (2014). Explaining the relationship between organizational climate, organizational commitment, job involvement and organizational citizenship behavior among employees of Khuzestan Gas Company. *International Journal of Applied Operational Research*. 4 (4). 27-40. ijorlu.liau.ac.ir
- Grodzicki, jacek & Wojciszke, Bożena Klusek. (2018). Analysis of the organizational climate assessment on the example of employees of the textile industry. *SHS Web of Conferences*. 57, 01013. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20185701013>
- Haakonson, D. D., Burton R. M., Obel B & Lauridsen J. (2008). How failure to align organizational climate and leadership style affects performance. *Management Decision*. 46(03), 406-432. <https://doi.org/10.1108/00251740810863861>
- Hashemi, Jalil., & Sadeqi, Delkash. (2016). *The relationship between job satisfaction and organizational climate: a case study of government departments in divandarreh*. *World Scientific News*. 45(2), 373-383. www.worldscientificnews.com
- Hoang, G., Evered E. W & Binney L. L. (2019). Leaders influencing innovation A qualitative study exploring the role of leadership and organizational climate in Vietnamese tourism SMEs. *Employee Relations*. Vol. 43 No. 2, pp. 416-437. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0279>

- Isci, S., Cakmak, E., & Karadag, E. (2017). The Effect of Leadership on organizational climate. Springer International Publishing Switzerland. sciences. *The Open Public Health Journal*. 12, 94-100. https://doi.org/10.1007/978-3-319-14908-0_8
- Jehanzeb and Mohanty. (2019). The relationship between organizational justice and organizational citizenship: the mediating effect of organizational commitment and the moderating role of power distance. *Human Resource Management International Digest*. 0967-0734. <https://doi.org/10.1108/HRMID-05-2020-0111>
- Jeswani, carmen & Crina Lulia Bratanov. (2014). Impact Of organizational climate On Turnover Intention: An Empirical Analysis On Faculty Members Of Technical Education Of India. *International Journal of Business Management & Research (IJBMR)*. 2(3), 2249-6920. <https://www.researchgate.net/publication/232416766>
- Jing, F. F., Avery G. C & Bergsteiner H. (2010). Organizational climate and performance in retail pharmacies. *Leadership & Organization Development Journal*. 32(3), 224-242. <https://doi.org/10.1108/01437731111123898>
- Kao, R. N. (2016). The relationship between work characteristics and change oriented organizational citizenship behavior A multi-level study on transformational leadership and organizational climate in immigration workers. *Personnel Review*. 46(08), 1890-1914. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2016-0012>
- Koene, Bas, A.S., Vogelaar, Ad, L.W., & Soeters, Joseph, L. (2002). Leadership effects on organizational climate and financial performance: Local leadership effect in chain organizations. *The Leadership Quarterly*. 13, 193–215
- Kumar, M., Jauhari H., Ladha R. R & Shekhar N. (2017). Gender and organizational climate A study of two structurally different large organizations in India. *Gender in Management: An International Journal*. 33(03), 217-233. <https://doi.org/10.1108/GM-11-2015-0092>
- Kumar M. M & Shah S. A. (2015). Psychometric Properties of Podsakoff's Organizational Citizenship Behaviour Scale in the Asian Context. *The International Journal of Indian Psychology*. 3(9), 2349-3429. <http://www.ijip.in/>
- Li, Yee poh & Ananthakshi Mahadevan. (2017). A study on the impact of organizational climate on employee performance in a malaysian consltancy. *International Journal of Accounting & Business Management*. 5(1), 2289-4519 <https://doi.org/24924/ijabm/2017.04/v5.iss1/1.13>
- Madhukar, Vikas & Sulabh Sharma. (2017). Organizational Climate: A Conceptual Perspective. *International Journal of Management and Business*. 7(8), 2249-0558. <http://www.ijmra.us>
- Mafini, Dr. Chendedzai. (2016). The contribution of organizational climate to employee well-being. *The Journal of Applied Business Research*. 32(4), 1157-1168.

- Mcmurray, A. J., Scott, D. R., & Pace, R. W. (2004). The relationship between organizational commitment and organizational climate in manufacturing. *Human Resource Development Quarterly*. 15(4).
- Moreno, A. R, Morales, V. J. G & Montes F. J. L. (2007). The moderating effect of organizational slack on the relation between perceptions of support for innovation and organizational climate. *Emerald Group Publishing Limited*. 37(05), 509-525. <https://doi.org/10.1108/00483480810891655>
- Moslehpour, M., Altantsetseg P., Mou W & Wong W. K. (2019). Organizational climate and Work Style: The Missing Links for Sustainability of Leadership and Satisfied Employees. *Sustainability*. 11, 125. <https://doi.org/10.3390/su11010125>
- Mowday R. T, Steers R. M , Porter L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14, 224-247.
- Novac, Saket & Sumita Dave. (2012). The Impact of the Leadership Style on the organizational climate in a Public Entity. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. 2(1), 2286-2668. www.managementdynamics.ro
- Obiukwu, F. E., & Alaneme, G. C. (2017). Employee productivity as a function of organizational climate in selected manufacturing firms in the south-west, Nigeria. *Osogbo Journal of Management (OJM)*. 2(2), 52 – 64. www.osogbojournalofmanagement.com
- Ortiz, Z. M., Rosario, E., Marquez, E & Gruneiro, P. C. (2014). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 35(1/2), 91-106. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-02-2014-0010>
- Planer, Dorota Grego. (2019). The Relationship between Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behaviors in the Public and Private Sectors. *Sustainability*. 11, 6395. <https://doi.org/10.3390/su11226395>
- Podsakoff N. P, Whiting S, W & Blume B. D. (2009). Individual- and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behaviors: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*. 94(1), 122–141. <https://doi.org/10.1037/a0013079>
- Porter L. W, Steers R. M, Mowday R. T. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*. 59(5), 603-609.
- R, Suhasini & Suganthalakshmi Dr. T. (2019). A Study on the organizational climate with Respect to Software Companies, Bangalore. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. 8(2). www.ijsr.net
- Rawashdeh, A. M & Tamimi S. A. (2019). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intention An empirical study

- of nurses in Jordanian hospitals. *European Journal of Training and Development*. 44(2/3), 191-207. <https://doi.org/10.1108/EJTD-07-2019-0112>
- Rivera, J. I. G & Zapata E. L. (2019). Transformational Leadership, organizational climate and Job Satisfaction in Work Teams. *European Research Studies Journal*. 22(3), 68-82.
- Sappaile, B. I. (2010). Ex-Post Facto Research Concept. *Mathematics Education Journal*, 1(2), 2086-8235. <http://dx.doi.org/10.36709/jpm.v1i2.1946>
- Seyyedmoharrami, I., Dehaghi, B. F., Abbaspour, S., Zandi, A., Tatari, M., Teimori, G., & Torbati, G. (2019). The relationship between organizational climate, organizational commitment and job burnout: case study among employees of the university of medical. *The Open Public Health Journal*. <https://doi.org/10.2174/1874944501912010094>
- Shanker, M & Sayeed O. B., (2012). Role of Transformational Leaders as Change Agents: Leveraging Effects on organizational climate. *Indian Journal of Industrial Relations*. 47(3), 470-484. <https://www.jstor.org/stable/23267338>
- Shen, H., Gao, Y & Yang X. (2017). Matching organizational climate and control mechanisms for fast strategic change in transitional economics Evidence from China. *Journal of Organizational Change Management*. 30(02), 124 -141.
- Stirpe, L., Bonache J & Trullen J. (2013). The acceptance of newly introduced HR practices Some evidence from Spain on the role of management behavior and organizational climate. *International Journal of Manpower*. 36(03), 334 – 353. <https://doi.org/10.1108/IJM-10-2012-0155>
- Suárez E. P., Muñoz J., Álvarez A. C, Pedrero E. F & Cueto E. G. (2013). *Assessing organizational climate: Psychometric properties of the CLIOR Scale*. *Psicothema*. 25(1), 137-14. <https://doi.org/10.7334/psicothema2012.260>
- Suliman, A & Obaidli H. A. (2011). Organizational climate and turnover in Islamic banking in the UAE. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*. 04 (04), 308-324. <https://doi.org/10.1108/17538391111186555>
- Supriyati, S., Udin, U., Wahyudi, S., & Mahfudz, M. (2019). Investigating the relationships between organizational change, organizational climate, and organizational performance. *International Journal of Financial Research*. 10(6), 1923-4023. <http://ijfr.sciedupress.com>
- Suwastawa, I. P. A & Sudibya I. G. A. (2019). The Effect of organizational climate and Compensation on Job Satisfaction and Employee Turnover Intention. *International Journal of Science and Research (IJSR)*. 8(2). www.ijsr.net
- Thomas, Olusola. A., & Oladipo, Simeon. A. (2018). Organizational climate and employees' effectiveness in lagos state education districts. *International Conference, Ottawa, Canada*. 27th-28th. Proceedings of ISER 158th.

Tsai, C. L. (2014). The organizational climate and employees' job satisfaction in the terminal operation context of kaohsiung port. *The Asian Journal of Shipping and Logistic*. 30(3), 373-392.

Viitala, R., Tanskanen, J & Santii, R. (2015). The connection between organizational climate and well-being at work. *International Journal of Organizational Analysis*. 23(04), 606-620, <https://doi.org/10.1108/IJOA-10-2013-0716>



LAMPIRAN

A. Skala Penelitian

Mohon kesediaan Bapak/Ibu/Sodara/i untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini disusun oleh penulis dalam rangka pelaksanaan Penelitian Tesis. Jawaban yang Bapak/Ibu/Sodara/i pilih tidak akan mempengaruhi kedudukan maupun jabatan mengingat kerahasiaan identitas Bapak/Ibu/Sodara/i akan kami jaga. Isilah identitas diri dengan keadaan yang sebenarnya :

Usia :

- ☐ 20 s/d 30 Tahun
- ☐ 31 s/d 40 Tahun
- ☐ 41 s/d 50 Tahun
- ☐ > 50 Tahun

Jenis Kelamin :

- ☐ Laki-laki
- ☐ Perempuan

Pendidikan Terakhir

- ☐ S1
- ☐ S2
- ☐ Lainnya :

Devisi :

Jabatan :

Masa Kerja :

Petunjuk Pengisian I :

Pilihlah Salah Satu Dari 5 Pilihan Jawaban Yang Tersedia Sesuai Dengan Jawaban Bapak/Ibu/Sdr/i

1. Sangat Setuju
2. Setuju
3. Kurang Setuju
4. Tidak Setuju
5. Sangat Tidak Setuju

• **SKALA I**

No	PERNYATAAN	SS	S	KS	TS	STS
1	Hubungan professional saya dengan karyawan lain terjalin baik.					
2	Atasan saya selalu memberi semangat ketika saya mempunyai masalah dalam pekerjaan.					
3	Atasan saya bersedia mendengarkan keluhan dan saran dari karyawannya.					
4	Atasan saya selalu memberikan ucapan selamat ketika saya mampu mengerjakan pekerjaan dengan baik.					
5	Atasan saya memberikan saran yang saya butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.					
6	Pendapat saya tentang pekerjaan didengarkan oleh atasan saya.					
7	Perusahaan menawarkan kesempatan untuk pelatihan.					
8	Dalam pekerjaan saya, kontribusi yang inovatif sangat diapresiasi oleh atasan.					
9	Secara sosial pekerjaan saya memiliki prestise (gengsi) yang layak.					
10	Pekerjaan saya memiliki jobdesk yang jelas.					

11	Tenggang waktu pekerjaan yang diberikan saya penuh dengan baik.					
12	Tujuan dari pekerjaan saya didefinisikan dengan jelas.					
13	Atasan saya memperhatikan pekerjaan saya dengan teliti.					
14	Pekerjaan saya tidak diawasi dengan cukup baik oleh atasan saya.					
15	Semua keputusan ditentukan oleh atasan saya.					

Petunjuk Pengisian II :

Pilihlah Salah Satu Dari 7 Pilihan Jawaban Yang Tersedia Sesuai Dengan Jawaban Bapak/Ibu/Sdr/i

1. Sangat Setuju
2. Cukup Setuju
3. Sedikit Setuju
4. Tidak Setuju
5. Sedikit Tidak Setuju
6. Agak Tidak Setuju
7. Sangat Tidak Setuju

• **SKALA II**

No	PERNYATAAN	SS	CS	KS	TS	SKS	ATS	STS
1	Saya bersedia melakukan banyak upaya melebihi dari yang diharapkan oleh organisasi agar organisasi ini dapat lebih baik							
2	Saya membanggakan tempat saya bekerja kepada teman-teman karena organisasi ini merupakan tempat berkarir yang baik							
3	Hanya sedikit loyalitas yang saya miliki untuk organisasi ini							
4	Saya menerima segala bentuk pekerjaan yang diberikan agar dapat terus bekerja pada organisasi ini							
5	Visi dan misi dalam hal karir saya sesuai dengan organisasi ini							

6	saya bangga memberitahu orang lain bahwa saya merupakan bagian pada organisasi ini							
7	Saya berminat bekerja pada organisasi lain meskipun dengan deskripsi pekerjaan yang sama dengan pekerjaan saya saat ini							
8	Organisasi ini sangat memotivasi saya agar dapat selalu memberikan yang terbaik ketika bekerja							
9	Jika organisasi ini melakukan sedikit saja perubahan, maka saya akan meninggalkan organisasi ini							
10	Saya sangat senang dapat bekerja dan menjadi bagian dari organisasi ini dibandingkan dengan organisasi lainnya dan saya sudah mempertimbangkan sebelum saya memutuskan untuk bergabung							
11	Tidak banyak yang bisa saya dapatkan dari organisasi ini meskipun saya bertahan dalam jangka waktu yang sangat lama							
12	Sering kali saya merasa sulit untuk menyetujui kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh organisasi terutama yang berkaitan dengan karyawan							
13	Saya sangat memperdulikan nasib organisasi ini							
14	Menurut saya, organisasi ini sudah merupakan pilihan yang tepat untuk bekerja							
15	Memutuskan untuk bekerja pada organisasi ini merupakan keputusan yang salah bagi saya							

• SKALA III

1	Saya bersedia membantu rekan kerja ketika mereka mengalami masalah dalam pekerjaannya							
2	Dengan senang hati, saya membantu karyawan baru untuk mengenal pekerjaan dan lingkungan kerjanya							

3	Saya selalu siap jika harus membantu orang-orang disekitar saya							
4	Saya selalu berusaha menghindari permasalahan dengan rekan kerja saya							
5	Saya sangat berhati-hati dalam melakukan hal apapun jika itu dapat berpengaruh terhadap pekerjaan orang lain							
6	Saya tidak akan menyalahgunakan hak orang lain							
7	Saya selalu mengikuti perubahan dalam organisasi							
8	Saya tetap berusaha mendapatkan informasi baru melalui memo dan pengumuman							
9	Saya menghadiri rapat meskipun tidak wajib untuk saya karena hal ini dapat membantu organisasi							
10	Saya selalu membutuhkan motivasi-motivasi agar dapat menyelesaikan pekerjaan							
11	Saya seringkali menemukan kesalahan yang dilakukan oleh organisasi saya							
12	Saya lebih fokus pada kesalahan yang dibuat oleh organisasi dibandingkan dengan sisi positifnya							
13	Saya mematuhi segala aturan pada organisasi ini bahkan ketika tidak ada yang melihatnya							
14	Saya tidak mengambil istirahat yang lama/tambahan saat sedang melakukan pekerjaan saya							
15	Kehadiran saya ditempat kerja melebihi batas minimum waktu bekerja pada organisasi saya							

B. VALIDITAS DAN REALIBILITAS

Variabel (Y) Iklim Organisasi :

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.791	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1	54.98	28.682	.270	.788
Item 2	55.29	24.656	.694	.753
Item 3	55.44	24.673	.692	.753
Item 4	55.48	23.970	.681	.751
Item 5	55.33	24.952	.746	.751
Item 6	55.30	26.519	.653	.764
Item 7	55.42	26.905	.328	.786
Item 8	55.48	25.617	.651	.759
Item 9	55.66	28.438	.255	.789
Item 10	55.29	27.291	.406	.778
Item 11	55.19	28.153	.441	.778
Item 12	55.31	27.371	.489	.774
Item 13	55.34	27.379	.484	.774
Item 14	56.52	32.323	-.229	.842
Item 15	55.67	30.410	-.042	.816

Variabel (X) Iklim Organisasi

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.832	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1	74.900	133.433	.140	.837
Item 2	75.733	103.969	.715	.801
Item 3	76.767	129.334	.175	.840
Item 4	75.673	120.638	.575	.816
Item 5	75.327	124.664	.568	.819
Item 6	75.893	105.559	.690	.804
Item 7	76.187	121.482	.430	.824
Item 8	75.180	126.887	.375	.827
Item 9	76.973	119.221	.495	.820
Item 10	75.313	129.787	.280	.831
Item 11	76.827	113.057	.617	.811
Item 12	76.240	124.076	.412	.825
Item 13	75.600	121.329	.607	.816
Item 14	75.700	120.064	.480	.821
Item 15	76.820	124.283	.274	.836

Variabel (M) *Organizational Citizenship Behaviours*

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.853	15

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Item 1	83.093	90.219	.394	.849
Item 2	82.980	88.825	.527	.844
Item 3	83.087	83.623	.737	.832
Item 4	83.253	85.815	.547	.841
Item 5	82.993	84.638	.735	.834
Item 6	82.893	88.472	.575	.842
Item 7	83.220	85.233	.699	.835
Item 8	83.340	84.347	.639	.837
Item 9	83.573	87.186	.428	.848
Item 10	83.373	90.101	.273	.858
Item 11	84.033	86.395	.434	.848
Item 12	84.587	91.049	.158	.871
Item 13	83.633	81.361	.644	.835
Item 14	83.820	83.826	.523	.843
Item 15	83.720	89.223	.387	.850

C. PROCESS HAYES

Run MATRIX procedure:

***** PROCESS Procedure for SPSS Version 3.5.2 *****

Written by Andrew F. Hayes, Ph.D. www.afhayes.com
Documentation available in Hayes (2018). www.guilford.com/p/hayes3

Model : 4
Y : IKLIM
X : AFEKTIF
M : OCB

Sample
Size: 174

OUTCOME VARIABLE:
OCB

Model Summary							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
.421	.177	.142	37.103	1.000	172.000	.000	

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	4.140	.351	11.791	.000	3.447	4.834	
AFEKTIF	.402	.066	6.091	.000	.272	.532	

OUTCOME VARIABLE:
IKLIM

Model Summary							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
.456	.208	.081	22.399	2.000	171.000	.000	

Model							
	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI	
constant	1.850	.357	5.184	.000	1.146	2.555	
AFEKTIF	.187	.055	3.400	.001	.078	.295	
OCB	.219	.058	3.797	.000	.105	.333	

***** TOTAL EFFECT MODEL *****

OUTCOME VARIABLE:
IKLIM

Model Summary							
R	R-sq	MSE	F	df1	df2	p	
.375	.141	.088	28.187	1.000	172.000	.000	

Model

	coeff	se	t	p	LLCI	ULCI
constant	2.756	.276	10.002	.000	2.212	3.300
AFEKTIF	.275	.052	5.309	.000	.173	.377

***** TOTAL, DIRECT, AND INDIRECT EFFECTS OF X ON Y *****

Total effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c_ps	c_cs
.275	.052	5.309	.000	.173	.377	.863	.375

Direct effect of X on Y

Effect	se	t	p	LLCI	ULCI	c'_ps	c'_cs
.187	.055	3.400	.001	.078	.295	.587	.255

Indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
OCB	.088	.028	.149

Partially standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
OCB	.276	.080	.444

Completely standardized indirect effect(s) of X on Y:

Effect	BootSE	BootLLCI	BootULCI
OCB	.120	.036	.196

***** ANALYSIS NOTES AND ERRORS *****

Level of confidence for all confidence intervals in output:

95.0000

Number of bootstrap samples for percentile bootstrap confidence intervals:

5000

----- END MATRIX -----